



企業内中小企業診断士の現状と課題に関する考察

著者	桑山 政明
雑誌名	経営戦略研究
号	14
ページ	5-17
発行年	2020-09-30
URL	http://hdl.handle.net/10236/00029803

企業内中小企業診断士の 現状と課題に関する考察

桑山 政明

要 旨

近年、中小企業を取巻く環境は一層厳しく、事業承継など構造的な問題に加えて日本に頻発する自然災害、そして世界的な感染症拡大など、中小企業の存立を脅かす多くの問題が多発している。こういった経営環境下で中小事業者に寄り添って課題解決にあたるのが日本における唯一の経済産業省大臣認定のコンサルタント資格である中小企業診断士であり、そのうち、約7割といわれる層が企業に勤務しながら資格を維持するも中小企業支援への関与が乏しい、いわゆる「企業内中小企業診断士」である。本稿では、中小企業診断士制度とその現状を明らかにするとともに、特に企業内中小企業診断士と称される層に着目し課題を考察する。

I はじめに

日本の企業数の99.7%を占める中小企業が厳しい社会・経済環境のなかで存立していくためには、変化に機敏に対応する力が必要である。そのためには、限られた経営資源の最大活用をサポートする人的なネットワークの有効活用が一層必要となっている。本稿では、まず中小企業に寄り添って経営革新を支援し、その中小企業が支える地域の活性化などを専門家として支援する役割を果たしている中小企業診断士について、制度とその目的、そして登録状況等の現状を明らかにするとともに、そのなかでも、「企業内診断士¹」と呼ばれる、企業につとめながら中小企業診断士の資格をもつ層に焦点をあて、その属性、活動内容や指向についてヒアリング調査等も含めて分析する。そして、中小企業を取巻く環境やニーズを明らかにして、企業内診断士がその能力をさらに活かせる場としての中小

1 独立して活動する「独立診断士」と対比して称される中小企業診断士を表す。「独立診断士」はプロのコンサルタントを表す「プロコン」と略称すること多いが、こちらはコンサルティング会社勤務の診断士も含まれる。

企業支援課題の明確化と活躍機会創出について考察し、社会にとっても個人にとっても価値が高まる方策を明らかにしたい。

Ⅱ 中小企業診断士の制度と現状

1 中小企業診断士制度の変遷

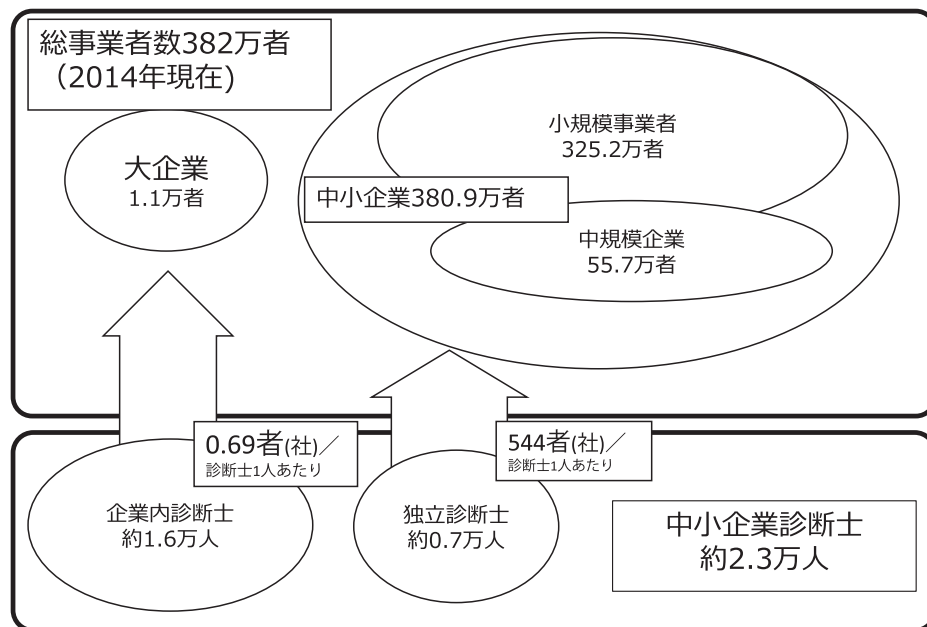
まず中小企業診断士制度についてのこれまでの経緯を整理する。この制度は 1952（昭和 27）年に通商産業省（現経済産業省）により中小企業診断員登録制度が創設されたことが原点となっている。その後、1963（昭和 38）年に旧中小企業基本法・中小企業指導法が制定され、中小企業診断員の役割は中小企業指導事業（公的診断）における指導担当者であり、業務は「経営の診断」のみであった。これは、旧中小企業基本法（以降旧基本法とする）が制定当時の経済社会状況を反映して、中小企業を弱者として位置づけ、画一的な施策が中心であった。その後、1969（昭和 44）年、中小企業診断員は中小企業診断士に改称され名称は現在に至っている。また専門分野についても、1986（昭和 61）年までは、商業部門と工鉱業部門の二つであったが、時代の情報化にあわせてあらたに情報部門が追加された。そして 2000（平成 12）年、中小企業指導法の大改定が行われ、中小企業支援法に名称も変更された。ここでの大きなポイントは、従来の国・都道府県が民間を上から「指導」という姿勢から、中小企業が自ら経営資源を確保することを行政が「支援」という方向にかわったことである。この改定時に、中小企業診断士については課題に応じた助言能力などに重点を置かれ、最新の経営管理手法を駆使できるなどの能力認定制度に改定された。同時に形式の決まっていた公的診断にあわせた三部門に分かれていた診断士を一本化し、普遍的な高度経営支援を行えるレベルの知識・能力を求められることとなった。法は改正前の中小企業基本法の新しい理念に制定時の社会経済環境を反映し、中小企業を弱者として位置づけ、画一的・底上げ的な施策を実施してきた。しかし 21 世紀にはいり、日本の経済・産業の発展においては、中小企業は、機動性、柔軟性、創造性を発揮し「我が国経済のダイナミズムの源泉」として積極的な役割を担うことが期待されており国として中小企業がその持てる強みを十分に発揮できるよう支援することが求められている（中小企業政策審議会 2002、5 頁）。中小企業基本法改正の結果、中小企業診断士の制度も大きく改定された。法令では、特に中小企業診断士の業務内容として「経営の診断、および運営に関する助言」が明記され、中小企業診断士試験は法律上の国

家試験とし、試験制度、資格維持の制度も大きく変化して特に「助言能力」の維持向上を必須のものとして資格を活用するしくみへと、体系化された。

2 中小企業診断士の現状

中小企業診断士は、2008（平成 20）年時点で公表されている登録者数では 18,695 人でプロのコンサルタント 31%、それ以外 69%という構成が中小企業庁から公表されている（中小企業庁 2009、4 頁）。また、年齢構成については 40 代から 50 代の中高年が（半数となっている。最新の公表登録者数（2019 年 4 月現在）は約 27,000 人であり（経済産業省 2020）、近年、大幅な増加となっている。6～7 割の中小企業診断士が企業に勤務する、いわゆる企業内診断士といわれており、総じて既存の所属先（大手企業の割合が高い）の社員として資格とは直接関係しない業務を担当する。そして独立した経営コンサルタントとしての中小企業診断士とは、その目指すものも含めてカテゴリーを分けて考察する必要がある。また、最近の傾向としてビジネスマンにとって、中小企業診断士は人気の高い資格となってきた。例として、日本経済新聞社と日経キャリアマガジンが共同で 2015 年 11 月に行った調査（日経 HR 2016、88 頁）によると総合ランキングの 1 位は中小企業診断士となった。その理由として、経営について幅広く学ぶことができ活躍の場を広げられることとなっている。また、中小企業診断士試験の一次試験受験者数は 2002（平成 14）年、10,572 人だったのが 2019（平成 31）年には 17,386 人となり約 1.6 倍の受験者数となっている。これを税理士試験の推移と比べると、2002（平成 14）年、52,560 人だったのが 2018（平成 30）年には 30,850 人となり約 4 割減少している。そのような資格に対する人気もありその結果、中小企業診断士試験は、1 次、2 次試験とも合格率は 20%前後であり、仮にストレートで合格したとすると平均した合格率は 4 %前後となる難関試験である。資格保有者が大企業中心に増加する中で、むしろ中小企業診断士の求められる能力が発揮すべき領域と合致していないことが懸念されている。21 世紀にはいり中小企業については日本の経済発展に積極的な役割を担うことが期待され、国として中小企業の持てる強みを十分に発揮できるよう支援することが求められるようになっている。それゆえ、中小企業は大企業と同程度の経営管理レベルが求められるようになり、より積極的な意味で中小企業診断士の診断・助言を受けるべき存在へと変容している。そこで本来、中小企業診断士が最新のコンサルタントとしての知見をもって活躍すべきフィールドと、資格取得者の存在するフィールドがミスマッチではないかと疑問が生ずる。図 1

図1 日本の事業者数と中小企業診断士登録数



出所：中小企業の企業数・事業所数（中小企業庁 2018 年 1 月発表資料）より筆者作成

は筆者が中小企業庁発表資料より整理したものであるが、大企業 1.1 万者に対する診断士が、企業内診断士 1.6 万人とすると、その企業数の多さから、診断士 1 人に対する企業数は 0.69 者となる。これに対し、プロのコンサルタントである「独立診断士」は約 0.7 万人で、対応する中小事業者数は 380 万者にもものぼり、診断士 1 人当たりの事業者数は 544 者であり、本来支援を必要とする中小企業領域に対して、診断士が不足していることが明かである。これは、2016 年に中小企業診断協会が実施した会員へのアンケート調査（中小企業診断協会 2016）によれば、資格取得動機でもっとも多いのが「自己啓発、スキルアップ」28.8%であり、資格取得評価については「処遇に変化はなかった」30.2%がそれぞれトップの回答となっている。つまり増加する中小企業診断士の多くが、このように、あくまでも自己啓発が基本の考え方であり、広範な経営に関する知識と実務診断能力を資格取得のプロセスで習得してはいるが、会社の中にいる限り、その資格と能力を直接的に生かすような仕事上の環境はあまりないというのが一般的であり、会社側も、その資格がもつ能力評価尺度もあまりない。結果、本来必要な診断、支援を行う層、つまり中小企業支援に回らないというのが現実である。この企業内診断士自体の課題については次の項で

分析する。

3 企業内診断士の位置づけと課題

国家資格を有しながら、中小企業診断士は他の「士業」と比較して圧倒的に独立開業比率が低い。言い換えると、それだけ「企業に勤めている」比率の高い「士業」が中小企業診断士である。企業に勤めている有資格者、いわゆる「企業内診断士」に対する会社側の対応もまちまちである。しっかり資格取得者を評価し、場合によっては奨励金制度を整備して取得を後押しする企業もあれば、資格取得者、保有者を「退職し独立を志向する社員」として冷遇する企業もある。そのような環境の企業内診断士の活動も多種多様であり同一社内の企業内診断士同士が互いに深く連携し、社内での有志による組織化をすすめながら、社内外に向けた積極的な活動を通じて保有資格の有効活用をはかっている事例も多くある。このように、国家資格でありながら、弁護士、公認会計士、税理士、不動産鑑定士、司法書士、行政書士等々の独立開業が中心となる資格活用に比べて、企業内にとどまり、資格活用が不透明な立場であることがこの資格の特徴ともいえる。中小企業支援法では中小企業診断士の役割として中小企業の経営診断の業務に従事する者として表記されているが、中小企業診断士に対する関係法規の位置づけが、企業内の所属組織内で資格が生かされていないと感じている診断士を生んでいる遠因ともいえる。つまり、当該資格の根拠法規が、中小企業診断士について明らかに中小企業への経営診断を行う者と定義づけられているのに対し、所属企業内、特に大手企業においては法的根拠がこの資格に見いだせないままいる現状に目を向けるべきであり、この点を改善していくことが、企業内診断士の今後の役割、貢献に大きく影響してくる。中小企業診断士の意識調査による課題考察しかしながら、社内において資格保有者が、資格の処遇について迷いがあるにもかかわらず、独立せずに資格を保持し続けることについて中途半端になっている企業内診断士も多い点を、これまでの調査の結果明らかになった。まず、これまでの中小企業診断協会による定期的な協会会員へのアンケート結果をふまえた企業内診断士の意識調査を確認することにより、診断士自身が考えている方向性を考察する。このアンケート調査では、約4割の診断士が独立してプロのコンサルタント（以下、独立診断士とする）として業務をおこなっている。ただし、この調査は中小企業診断協会が所属する会員対象におこなったものであり、その時点で有効な中小企業診断士資格をもった診断士全体を母数にしたものではない点に留意すべきである。あくまでも協会に所属するのは任意であり、独立診断士の登録率は業務上

の必要性もあり高いが、反面、企業内診断士は協会に未登録な者も多い²。その点を考慮すると、2008（平成 20）年の中小企業庁の公表している割合が現実に近いといえ、最近の会社員の中小企業診断士資格への人気も考慮すると 7 割強が企業内診断士と見做して問題は無い。また、調査のなかで、独立診断士の約 4 割が中小企業診断士以外の資格も保有し兼業している。単一の資格だけでは業務的に不足ということも推察される。次に、その中小企業診断士の志望動機から意識を検証する。社会的評価を得ることも含めて、自身のスキルアップや、そのことを通じて経営貢献を目ざすなど、意欲の高い資格取得者の状況が推察される。また将来の備え、つまり定年後の仕事対策という考えもあり、資格の応用力についての関心も高いといえる。それに対して、資格取得後の所属部署での志向についての調査であるが、結局今の仕事をしながら自分のスキルを磨くことを重視し、それを踏まえて定年後に生かしたい等の志向が読み取れる。また違った観点だが、ネットワーク創りの動機も割合が高い。これは、中小企業診断士という資格が、社内外との知的な交流ができる可能性が高まるといった期待が大きいと読み取れる。また違う観点で企業内診断士の意識を調査したものでは現在の企業内での立場を捨てず独立しない理由について調査している。そこには、まず収入を得られるかという根本的な不安、あるいはプロとしてやって行く自身が無い、現在のままで満足、など総じて独立して収入が下がるといった不安が、その理由の大半を占める。全体として大手企業勤務者が多いことから、ある水準の収入が安定的に得られる環境を捨ててまでリスクにチャレンジする診断士は少ない。結局、企業内診断士である以上、本来の中小企業診断士の役割である経営コンサルタント業務は、業務内で行うことは実際困難であり、担当職務に関係した分野や業務においてのみ活動しているとしか言えず、資格とのミスマッチが起こっているとも言える。以上、中小企業診断協会が行った調査からは、独立診断士よりも、企業内診断士のあり方、そして活用について大きな課題が存在することが明らかになっている。これまで中小企業診断士全体からみた、企業内診断士について確認してきたが、次に個別企業での診断士の活動状況について考察する。まず 2015（平成 27）年、パナソニックグループにおける、企業内診断士会設立にむけての事前アンケート調査をおこなったデータにより、分析した内容を検証する。この調査は非公式に掌握しているグループ内社員の診断士約 70 名に対し、個別回答形式で調査・回収を行い分析したものである。この企業グループの企業内診断士

2 中小企業診断士の診断協会への加入率は約 5 割（大阪府中小企業診断協会への聞取調査による）。

組織は、この調査結果を踏まえて、診断士資格を持つ社員自身のスキルアップあるいは社内での人脈構築など組織化へのニーズが高いことを確認し、会社内の診断士組織を立ち上げ、すでに3年間の活動を行っている。調査は、社内での診断士に対する評価を自己評価の形で行ったものであるが診断士という資格の存在はある程度（40％）認知されているが、その具体的な中身、スキル等への理解は低いという結果が出ている。上記調査から、全体的に中小企業診断士に関する、認識・期待は低く、特に業務面での期待も高くないといえる。また診断士としての、知識・能力をどう活用していくかという質問に対しての回答からは直接的な活用は少ないがマネジメント業務での活用が認められる。診断士資格取得時に得た知識は、業務活動では普遍的なものであり、特にマネジメント層では応用性が高いといえる。ただし、大きなスキルである「企業診断」にまつわる業務は極めて少ないという結果がでている。図2は、調査結果から筆者がまとめたものであるが、企業内での診断士としての活動は限定的であり、あくまでも担当職務に間接的に役立つ専門知識やスキルが診断士資格を持つ効果ともいえるが、活用意欲は高く、所属企業の社員としての貢献や、中小企業支援など対外活動の拡大の意識が総じてあり、機会を求めているといえる。

図2 企業内診断士意識調査まとめ

	企業内活動での感想	診断士としての取組	将来に対する要望
企業所属の長所短所	安定給与収入 間接的資格活用 資格で評価されない	将来への投資としてのスキルアップ 社内活動活発化 (社内講師等実践活動)	社内活動による業績貢献と、認知度向上による存在と役立ちの見える化の展開
中小企業への取組	診断力伸びない 支援の機会ない 副業困難 社会貢献できず	社外ネットワーク拡大 無償支援活動開拓 副業チャレンジ	働きながらの中小企業支援活動活発化を通じて、①現場経験によるコンサルタントとしてのスキUP②将来への選択肢増加③社会貢献によるイノベーションUP

出所：筆者作成（パナソニックグループ診断士会 アンケート調査（2015年））

Ⅲ 企業内診断士に対する中小企業のニーズについて

1 働き方改革と企業内診断士

ここまで中小企業診断士制度と、士業としての企業内診断士について整理してきたが、次にその企業内診断士に対する社会・経済からみた存在感あるいは要請・期待というものについて考察する。まず、ここ数年官民挙げて取組まれてきている「働き方改革」について整理する。日本の労働生産性は他の先進国に比べ低く、2018 年も時間当たり労働生産性は OECD 加盟国で 21 位となって主要先進 7 カ国でみると最下位の状況が続いている（日本生産性本部 2019）。2016 年に長時間労働、過労死問題が顕在化すると一気に「働き方改革」についての議論が活発になり、翌 2017 年 3 月、政府から「働き方改革実行計画」が発表され、以降、労働時間や非正規雇用に関する労働法制の改定につながる流れが加速した。企業においても生産性向上を、単に事業収益の向上だけでなく、従業員の安定雇用につながる視点で「ワーク・ライフ・バランス」をキャッチフレーズに業務効率化と残業削減など労働時間短縮を主とした取組が進んだが、内容は従来からの取組と大きな差がなく企業を上げての抜本的な業務革新（BPR）まで展開できた企業の例は多くない。この企業の「働き方改革」を企業診断の専門家としての企業内診断士はどう捉えているかを、インタビュー調査を行いこれまで論述した内容の検証と、中小企業診断士、特に企業内診断士の「働き方改革」の最近の流れに対する認識を確認した。インタビューは大阪府中小企業診断協会電機業界交流会³に所属する中小企業診断士 18 名に対し行い、①「働き方改革」等について診断士としてどう考えるか②所属する各社の「働き方改革」等の取組状況③「働き方改革」の取組みとして「生産性向上」を診断士として主導することに関する意見、の三点について聴取した。今回のヒアリングでは、出席者全体として「働き方改革」については多かれ少なかれ最近の時代のながれとしてよく耳にするとともに、何らかの形で、その活動に関与する機会が増えているということがわかった。また、企業内診断士の立場としても、企業内であっても積極的にその診断士としての知識・スキルをいかして関与すべきであるという意見も多く出された。ただし、意見として多かったのは、各企業とも、この「働き方改革」というテーマは過去からも幾度となく会社として残業削減

3 大阪府中小企業診断協会に属する研究団体のひとつで、2013 年に発足した。関西の電機業界に属する企業内診断士の自主研究組織である。ヒアリングは 2017 年 11 月 13 日に行われた。

など時間管理を中心に取組をしてきた内容であり、決して急に取り上げられるようになったテーマではないということである。時間が経てば忘れ去られ、また何かのタイミングでブームになるような永続的な内容であり、今回の「働き方改革」は、なにが以前からのと違うのか、といった疑問を呈する診断士もいた。特に以前から問題視されている「ホワイトカラーの生産性向上」といったテーマについての活動にきわめて似ており新規性は乏しい。しかしながら今回は「ワーク・ライフ・バランスの充実」とともに、大企業も中小企業も「人材不足・人材確保」の観点からも将来的に会社の存立にもかかわるという考え方が重視されてきているのが以前とは異なるといえる。この観点はヒアリングでは総じて同意見であった。企業内診断士にとって、専門分野・所属部門・担当職務はさまざまである、今回 ヒアリングを行った企業内診断士は、当然、電機業界関連企業の社員が中心であるが専門分野は多岐にわたる。職種はまちまちだが技術系が過半数を占める。しかしながら、インタビューをしても中小企業診断士としてのバックボーンがあるため、総じて経営的な尺度で自社あるいは自部門の「働き方改革」をとらえていることが明らかになった。結局、どのような仕事もその働き方について課題があることを、定量的にとらえて改善に取り組む考えでいることが明らかになった。例えば研究開発という仕事であっても、管理監督する立場に立てば、本来の技術的な仕事以外に予算の確保とその執行や管理、各種稟議書類の申請と交渉、あるいは人的資源のテーマ充当とその PDCA 管理（実際これが時間管理であるが）など会社や部門の業務プロセスに従わなければならない部分が多い。つまり自部門完結ではなく会社全体の業務プロセスを俯瞰して問題点を抽出して課題提起することがマネージャー職位に必要である。そういった点で中小企業診断士として保有するスキル、識見、そして人的ネットワークによる横断的な幅広い情報収集力はニーズに対し、大変効果があることにインタビューを通じて確認できた。

2 中小企業の持続的成長に対する企業内診断士の役割

次に企業、特に中小企業の存立の視点でどう企業内診断士は役割を果たすことができるかを考察する。今ほど企業や地域の持続可能な成長（サステナビリティ）について社会全体の意識と行動の変革が求められている時は無い。佐竹隆幸は、「日本において人口減少・高齢社会の到来で激変する社会・経済のもとでは、変化への機敏な対応が不可欠である。」とし、「価値創造経営実現のためには経営革新（第二創業）によるイノベーションの追求（「強い企業」への流れ）と経営品質の向上（「よい経営」への流れ）による二軸の融

合化の実効を通じて、相互補完によるイノベーション力強化となる可能性を有する。広義で捉えた「ベンチャー・イノベーション」・「ビジネス・イノベーション」を実践することで、中小企業にとって新たな取組の可能性を推進し持続的成長可能な経営基盤を強化することが可能になる」と佐竹は（佐竹 2017、323-324 頁）において定義している。その経営基盤強化というニーズに対して会社全体をコーチングしていく社内外の「人財」へのニーズは高まるばかりであるが、社内に人材を求めても一朝一夕に適材を確保できる中小企業は限られる。そのため多様な会社とニーズに、客観的にコーチングできる中小企業診断士の役割が期待される。この場合、企業内診断士の弱点ともいえる中小企業への支援実績の少なさがハンディキャップにならない、つまり企業内診断士としての比較的規模の大きな企業での多様なマネジメント経験や教育訓練で蓄積された専門スキルを長所に生かせる役割を果たすことでニーズに応じて発揮できる。以上のような中小企業の内部環境のニーズに対して、一方近年、外部環境がもたらす、企業にとって持続的成長を阻害する「新たな事業リスク」が増大することへの対応力強化も大きな課題となってきた。多発する自然災害のほか、世界的な感染症拡大による生命・経済の危機もふくめ、これまでにない突発事象が企業経営や地域経済に大きくダメージを与えるようになってきた。このような緊迫した状況下では経済的成長以前に、まず企業が生き残り、存立するための方策立案が急務となる。特に東日本大震災以降、BCP（事業継続計画）整備の必要性が高まっていたが、中小企業庁も、大企業に比べて中小企業の BCP の遅れが懸念されることについて指摘するとともに、実際の中小企業の事業リスク対応状況について大規模災害や感染症拡大についての政府の経済対策と中小企業の取組を広範囲に採り上げている（中小企業庁 2020）。大規模な社会的事業リスク発生時に、緊急経営対策が全ての企業に求められるなか、中長期だけでなく短期・緊急の BCP 策定についても外部の経営支援に関する専門家である中小企業診断士への支援期待は大きく、この局面での必要な知見は企業内診断士が企業等での関与したノウハウを水平展開することでも活用できる。以上のことから、企業内診断士が持つ能力は、その専門性の違いを中小企業が異質多元的な存在においての多様なニーズに的確にマッチングすることで発揮できると評価できる。

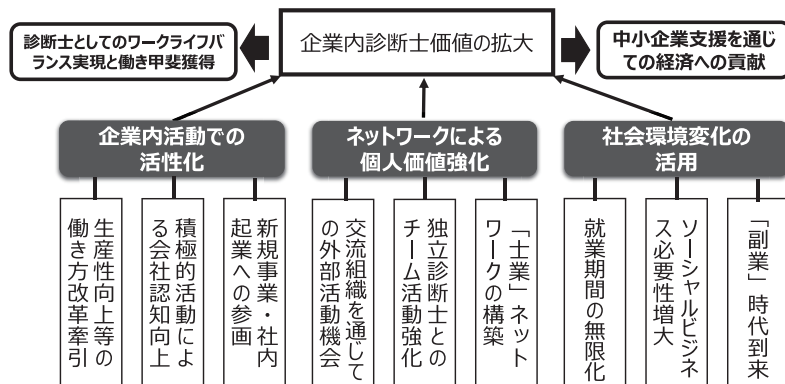
Ⅳ 企業内診断士の将来に向けての役割拡充

これまで、中小企業診断士の制度や活動を企業内診断士中心に整理し、そしてその活躍

の場である企業における「働き方改革」や「持続的成長」について考察して期待される中小企業診断士について検討してきた。今後、企業内診断士が所属する企業や、人的ネットワークを通じて行う中小企業支援を通じて社会からの期待に応え、かつ自己の中小企業診断士としての価値創造により豊かな人生設計を可能にするための具体的な方策を本稿の最後に検討する。ここでは、中小企業診断士として、それぞれが持つ知識・ノウハウ・スキルを活かしてどのように時代のニーズに対して役割を果たすか、特に企業内診断士の立場において考察する。

図3は企業内診断士が取り組むことができる自身の付加価値拡大のための選択肢をまとめたものである。一つ目として「企業内活動での活性化」という選択肢では、企業内診断士が所属企業において、担当業務を通じて診断士資格を活用することであり、特に所属企業において新規事業計画への参画、IT化などを通じた生産性向上・付加価値増加への取組など、中小企業診断士として持っている総合的な経営管理に関する支援能力を活かすことができる。二つ目の「ネットワークによる個人価値強化」という選択肢では、通常の企業勤務者としては得られない、「中小企業診断士としてのさまざまな外部での研鑽や人的ネットワーク拡大の機会」を通じて診断士資格を積極的に活用して自己実現の基盤となる価値を向上させることである。そして三つ目の選択肢「社会環境変化の活用」は従来では不可能だったことが、社会環境の変化によって企業の行動変容・人事制度複線化・働き方の多様化などが進むことにより、この機会を活用して多様な働き方を実践することであり、特に雇用延長や副業容認という企業内での働き方の多様化にあわせて企業内での潜在能力

図3 企業内診断士が可能な自己の付加価値拡大のための選択肢



筆者作成

を顕在化することである。以上の三つの選択肢の枠組で、企業内診断士が自分自身の価値増大をはかるとともに、中小企業にとっていままで無縁だった企業内診断士といわれる潜在的なパートナーとさまざまな接点が増加すること、例えば副業拡大、定年後のセカンドステージ活躍などにより、直接・間接問わず経営にとってなくてはならないサポーターとして持続的な成長を助ける存在になりうる。今後の日本経済において、中小企業が直面している人手不足や事業承継などの構造的課題、そして事業リスク対応力の強化は、人材の多様化、公的支援の活用、大手企業やベンチャーとの協業強化など、多面的な方策で解決していかなければならないが、このようなニーズには企業経験者ならではの企業内中小企業診断士のスキルやノウハウが活用できることが研究の結果、包括的に明らかになった。しかしながら、多様な中小企業のニーズに対して、より規模別・業種別・組織体制などの多角的視点での分析が必要であり、今後、企業内診断士の活性化を含む中小企業診断士機能の中小企業の持続的な成長への貢献について、より多面的に捉え、中小企業存立の観点から明らかにしていきたい。

参考文献

- アサヒビールグループ診断士会編（2010）『職業、企業内診断士』同友館。
- 伊賀泰代（2016）『生産性』ダイヤモンド社。
- NEC グループ診断士会編（2012）『企業内診断士の可能性』同友館。
- 小川正博（2015）『中小企業のビジネスシステム』同友館。
- 経済産業省ホームページ
https://www.meti.go.jp/information/license/c_text23.html, 2020 年 4 月 30 日閲覧。
- 佐竹隆幸（2008）『中小企業存立論』ミネルヴァ書房。
- 佐竹隆幸編（2017）『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館。
- 佐竹隆幸（2014）『「人」財経営のすすめ』神戸新聞総合出版センター。
- 武石恵美子（2012）『日本のワーク・ライフ・バランスを考える』ミネルヴァ書房。
- 中小企業政策審議会（2002 年）『ソフトな経営資源に関する小委員会報告書』
中小企業庁 <https://www.meti.go.jp/report/> 2017 年 6 月 1 日閲覧。
- 中小企業診断協会編（2001）『新しい中小企業診断士制度』同友館。
- 中小企業診断協会（2016）『データでみる中小企業診断士 2016 年版』
<http://j-net21.smrj.go.jp/know/> 2017 年 12 月 23 日閲覧。
- 中小企業政策審議会（2000 年）『ソフトな経営資源に関する小委員会報告書』
<https://www.meti.go.jp/report/>, 2017 年 6 月 1 日閲覧。
- 中小企業庁編（2009）『中小企業診断士の現状』
<https://www.chusho.meti.go.jp/>, 2017 年 6 月 1 日閲覧

中小企業庁（2016）『2016 年版中小企業白書』

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/>、2017 年 5 月 20 日閲覧。

中小企業庁（2020）『2020 年版中小企業白書』

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/>、2020 年 4 月 25 日閲覧。

日経 HR（2016）「取得したい資格ランキング」『日経キャリアマガジン』2016 年 1 月 12 日号

日本生産性本部（2019）「労働生産性の国際比較 2019」

<https://www.jpc-net.jp/research/>、2020 年 3 月 15 日閲覧。

渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫（2013）『21 世紀中小企業論』有斐閣アルマ。